

Crible analytique et bon sens

PAR ÉRIC BLANCHARD

Associé-gérant Harold Alexander Consulting

Alignement. «C'est cohérent», dit l'ingénieur général chevronné au jeune financier, avant d'ajouter: «je ne sais pas si c'est juste, mais c'est cohérent!». Ainsi se conclut la présentation d'un dossier de plusieurs milliers de pages instruisant une réclamation de plusieurs milliards. Au-delà du trait d'esprit, la recherche de la cohérence interne est un point fondamental de nombreuses démarches. Les fonds de private equity de culture anglo-saxonne l'ont bien compris. Ils l'appellent l'alignement des intérêts. L'idée est simple. Il s'agit d'assurer un maximum de cohérence entre les actions des principales parties prenantes à une reprise d'entreprise. Concrètement, ils souhaitent que les managers des entreprises dans lesquels ils investissent se comportent en actionnaire (comme eux) et pas uniquement en salariés. Le moyen: faire investir les dirigeants aux côtés du fonds avec des perspectives de gains alléchantes en cas de succès lors de la revente de l'entreprise. La possibilité d'une perte en capital en cas de contreperformance, complète l'aiguillon.

Identification. Dans les groupes, certaines fonctions vont se prêter plus naturellement à la recherche de la cohérence globale. C'est le cas de la trésorerie, par exemple. En effet, que penser d'un groupe multinational où chaque filiale va adopter sa propre politique de change? Les uns vendent du dollar contre franc, les autres achètent du dollar contre euro... Un capharnaüm, si personne n'y met de l'ordre, de la cohérence.

En matière de communication également. Certains politiques l'illustrent parfois à merveille. Lorsqu'il n'y a pas de cohérence entre les discours, l'image travaillée par les agences spécialisées et le comportement du «produit» qu'est l'homme politique, l'effet est dévastateur. De la même manière, une entreprise qui voudra communiquer en surfant sur l'air du temps, mais en étant loin de son ADN prendra des risques. Un «jeunisme» aventureux pour une entreprise vieillotte ne pardonne pas. Les clients traditionnels ne se reconnaîtront pas dans la nouvelle image et la nouvelle clientèle cible ne sera pas si facilement convaincue. Cette recherche de cohérence peut devenir une véritable grille de lecture. En première approche, elle permet d'identifier rapidement et de façon pragmatique des situations potentiellement dangereuses. En partant du principe qu'une

situation saine est globalement cohérente, il y a là le premiers pas d'une analyse de risques. N'est pas d'ailleurs ce que nous faisons dans notre vie de tous les jours? Lorsqu'un spécialiste nous tient deux discours différents à quelques temps d'intervalle, lui conservons nous notre confiance?

La démarche pour l'entreprise est la même. Elle offre une béquille facile pour un haut dirigeant amené à prendre des décisions sur des sujets dont la technicité ne lui est pas familière. Généralisons. Les projections financières d'un business plan sont-elles cohérentes avec les hypothèses sous-jacentes? Les nouveaux développements d'une entreprise sont-ils cohérents avec son positionnement actuel? Une société qui n'a jamais mis les pieds hors de son pays peut-elle valablement ambitionner de lancer une franchise internationale sans ressources nouvelles? D'une manière générale, plus les sujets seront complexes, plus la recherche de cohérence permettra d'éliminer des options aberrantes ou peu crédibles. Cela ne signifie pas que les solutions restantes seront les bonnes et que l'on pourra baisser la garde! Simplement nous tenons là un filtre qui permet de gagner du temps et de concentrer ses efforts là où c'est nécessaire.

Nous pouvons même «jouer» à passer au crible du test de la cohérence la politique de certains Etats. Les environnements législatifs et sociaux sont-ils cohérents avec les ambitions économiques? Un des plus brillants analystes géopolitiques expliquait l'échec de la guerre du Vietnam par l'incohérence fondamentale entre la volonté affichée

des Etats-Unis d'imposer «son» système démocratique et la culture profondément confucéenne du pays.

Base. Sans prétendre porter un jugement sur le fond, il est intéressant de noter que l'analyse est basée sur la recherche de la cohérence. Certains sujets sont tellement complexes qu'une étude systématique devient coûteuse en temps et/ou en moyens. La recherche de la cohérence interne des projets ou des situations offre un outil simple permettant d'éliminer rapidement, sans trop de risque, des solutions qui s'avèreraient peu praticables ou dangereuses. En réalité, une fois la démarche rationalisée, la conclusion semble souvent relever du simple bon sens. Et c'est plutôt rassurant! ///



La recherche de la cohérence interne des projets ou des situations offre un outil simple permettant d'éliminer rapidement les solutions peu praticables ou dangereuses.